PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Orientações para o gestor escolar entender, criar e revisar o PPP

FundaçãoSantillana

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Orientações para o gestor escolar entender, criar e revisar o PPP

FundaçãoSantillana

Introdução

Por que projetos para a Educação?

POR QUÊ? PARA QUÊ?

Quantos e quais projetos existem? Inúmeros e diversos seria uma resposta possível. Há projetos arquitetônicos, profissionais, de viagem, de jardinagem etc. Projeto é um plano para a realização de algo, que demanda um planejamento para definir o caminho e as estratégias a serem seguidas. Muitas vezes, durante sua execução, o projeto passa por diferentes tipos de mudanças, a depender das intenções, que buscam incessantemente transformar sonhos e desejos em ações, como escreve Gandin:

> É impossível enumerar todos os tipos e níveis de planejamento necessários à atividade humana. Sobretudo porque, sendo a pessoa humana condenada, por sua racionalidade, a realizar algum tipo de planejamento, está sempre ensaiando processos de transformar suas ideias em realidade. Embora não o faça de maneira consciente e eficaz, a pessoa humana possui uma estrutura básica que a leva a divisar o futuro, a analisar a realidade e a propor ações e atitudes para transformá-la.[1]

E em Educação, quais são os nossos projetos?

Falar de projetos em Educação nos leva a pensar no que queremos a curto, médio e longo prazo. A longo prazo queremos formar um cidadão com capacidades éticas, estéticas, linguísticas, lógico-matemáticas, motoras, de interação e de inserção social. Isso não é simples porque depende do que ofereceremos a curto e médio prazos. Depende das condições socioeconômicas e socioemocionais a que estamos submetidos. Um projeto educativo, seja escolar, familiar, ou institucional, requer revisão e ajustes constantes. Um projeto educativo é permanente. Não existe um produto final, pronto e acabado. Um Projeto Político Pedagógico exige uma reflexão constante e permanente.

As pesquisas mostram que as grandes mudanças necessárias para obter uma Educação de qualidade precisam não só de melhoria da gestão da sala de aula e do desenvolvimento de competências profissionais dos docentes, mas também da organização da escola por meio da elaboração de um projeto que aponte os compromissos que serão assumidos por todos os integrantes da comunidade escolar.

> Administração Cristóvão Colombo: "Quando ele partiu, não sabia para onde ia. Quando chegou, não sabia onde estava. Quando voltou, não sabia dizer onde esteve!".[2]

O Projeto Político Pedagógico (PPP) define a ambição da escola. É, ao mesmo tempo, processo e produto, porque, com base no ponto de partida, sinaliza o caminho a ser percorrido e aonde se chegará, em uma jornada diferente da de Cristóvão Colombo. Esse

1. Gandin, D. A posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção na realidade. *Currículo sem Fronteira*, v. 1, n. 1, p. 83, jan.-jun. 2001.

2. Robert, M. *Estratégia*. São Paulo: Negócio, 1998, p. 40.

planejamento tem a intencionalidade de orientar o funcionamento e a organização da escola para conquistar a Educação almejada de acordo com o contexto no qual está inserida, expresso no item "Caracterização da comunidade".

A escola, ao elaborar o PPP, afirma sua identidade e revela sua organização, suas metas e seus planos a toda a comunidade, o que possibilita avanços e construção de métodos para se relacionar e articular com o entorno.

Os teóricos nos sinalizam a importância da elaboração participativa do PPP, de maneira que todos atribuam sentido ao documento e, com isso, rompa-se a experiência de tarefa burocrática cumprida e entregue à Secretaria de Educação, algo comum em sua produção. Na ação coletiva devem envolver-se gestores, coordenadores, professores, funcionários, alunos, pais e familiares e representantes da comunidade vinculada ao processo educativo da escola.

Além desses participantes, a escola conta com instâncias de colegiado, como o Conselho Escolar, a Associação de Pais e Mestres (APM), o Conselho de Classe e os grêmios estudantis, entre outros grupos de ação coletiva. É o envolvimento de todos que dá vida ao projeto e assegura sua representatividade. A produção coletiva e democrática possibilita que aflore o sentimento de pertencimento em alunos, familiares e comunidade escolar. Essa integração promove a imagem pública da instituição e para a construção coletiva de um sonho.

O PPP também ajuda na organização do trabalho pedagógico da escola, ao apontar não apenas o que fazer, mas como fazer para que cada um e todos os alunos avancem em suas aprendizagens, contribuindo para a vida social da instituição, superando conflitos e agregando valores humanizadores a todas as relações.

SIGNIFICADO HISTÓRICO DA ELABORAÇÃO DE PROJETOS E PLANOS NA EDUCAÇÃO

Na década de 1980, o Brasil vivia o movimento de democratização, após um longo período de ditadura. Na concepção da Constituição de 1988, o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública foi um dos grandes agentes pela "gestão democrática do ensino público". Nessa época, iniciaram-se as produções teóricas e as pesquisas sobre o Projeto Pedagógico, tanto por estudiosos brasileiros como por franceses e portugueses que refletiam as mudanças políticas em seus países.

Na Constituição Federal, no capítulo que se refere à Educação, encontramos, no artigo 206, incisos I, III, VI e VII (igualdade de condições de acesso à escola, garantia de padrão de qualidade e pluralismo de ideias), os princípios norteadores que favorecem a gestão democrática dos sistemas de ensino público, que passou a incluir a população, antes excluída.

Com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/1996), a gestão democrática da escola foi regulamentada e estabeleceram-se orientações para a organização do espaço físico, para o trabalho pedagógico e para a participação de pais, alunos e educadores, fortalecendo a articulação entre a instituição e a comunidade. Diante dessas mudanças, surgiu a necessidade de criar formas de gerir os processos e as tomadas de decisão nas unidades. A instauração de um Projeto Pedagógico nasceu como um instrumento importante para assegurar à gestão escolar essas novas perspectivas políticas e educacionais.

A DIMENSÃO POLÍTICA DO PROJETO PEDAGÓGICO E A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

A busca dos significados da relação efetiva, viva e contínua da vida da escola com o PPP tem canalizado múltiplas dimensões de análise e discussões entre docentes, pensadores da Educação de diversos campos do conhecimento e profissionais da gestão pública dessa área para desenhar marcos definidores para o país.

Traçado o percurso histórico, vamos iniciar nossa reflexão com as seguintes indagações: "Por que esse documento tem sido pauta constante dos debates educacionais?"; "Por que se espera que ele seja refletido na vida real da escola e a reflita?". Antes de levantarmos hipóteses para responder a essas perguntas, vamos considerar algumas definições teóricas e conceituais de atores importantíssimos envolvidos na questão: o ator Projeto; o ator Político e o ator Pedagógico. Um quarto elemento, que chamaremos de *palco*, é o lugar onde esses atores se apresentam e que reconhecemos como Cultura. Vamos analisá-los como elementos interdependentes, transversais e humanizados, para irmos além dos adjetivos técnicos e burocráticos comumente atribuídos a eles.

O ator Projeto

O conceito desse "personagem" bastante falado na gestão escolar e educacional e já definido anteriormente traz também uma característica próxima à da espécie humana. De acordo com alguns estudos antropológicos, distinguimo-nos intelectualmente de outras espécies pela capacidade racional de planejar e projetar o futuro. Essa singularidade nos deu a possibilidade de desejar e desenhar caminhos para

chegar ao que queremos. Segundo o *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*:

> Projeto *s.m.* (1680) 1 desejo, intenção de fazer ou realizar (algo) no futuro; plano <fazia projetos para sua aposentadoria> 2 descrição escrita e detalhada de um empreendimento a ser realizado; plano, delineamento, esquema <p. de pesquisa> <p. de governo> [...].

Com esses pressupostos, o Projeto é naturalmente humano e concretizado por nossos mecanismos de registros e atitudes, para que possamos acompanhar e avaliar o desejo do indivíduo e/ou do coletivo.

O ator Político

É comum que esse ator, em concordância com nossa capacidade de projetar, seja muitas vezes estigmatizado negativamente ou até mesmo questionado no contexto da escola. É sempre difícil a positivação da política, mesmo sendo ela inseparável da vida social e composta por nossas escolhas. Segundo o *Dicionário de Política*:

> I. O significado clássico e moderno de política. Derivado do adjetivo originado de *pólis* (*politikós*), que significa tudo o que se refere à cidade e, consequentemente, ao que é urbano, civil, público, e até mesmo sociável e social [...].[3]

3. Bobbio, N., Matteucci, N. e Pasquino, G. *Dicionário de Política*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.

Mesmo quando acreditamos que o fazer político é algo do outro, daquele que está no poder do Estado, o sentido clássico e moderno ainda diz que a política é a ciência capaz de significar a vida social, pública e civil, e por isso é legítimo e correto considerarmos que a escola, como ambiente de múltiplas relações humanas, é necessariamente um espaço de vida e de fazer políticos. Portanto, o personagem Político desta narrativa, mesmo negado, é que fundamenta decisões objetivas e subjetivas da vida coletiva. Ser político não significa ser de algum partido político.

O ator Pedagógico

Bastante conhecido pelo docente, esse é o personagem que traz o significado mais evidente e é o mais apreciado no ambiente social escolar. Para saber mais sobre seu papel, vamos recorrer à etimologia da palavra segundo a mesma fonte dos casos anteriores, o *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*:

> Pedagogia *s.f.* (1813) PED 1 ciência que trata da educação dos jovens, que estuda os problemas relacionados com seu desenvolvimento como um todo [...].
>
> Pedagógico *adj.* (1836) 1 relativo a ou próprio da pedagogia [...].

Podemos, assim, entender o pedagógico como uma sequência de decisões, práticas, escolhas e caminhos no ambiente educacional, que, traduzida em atitudes e métodos, pretende garantir experiências de aprendizagem para os sujeitos que compõem a comunidade escolar.

A Cultura

Por fim, o palco das ações. A construção do conceito de cultura e/ou culturas é datada e pertence aos estudos que compõem o leque de conhecimentos construídos ao longo de nossa história, na tentativa de compreender as escolhas de vida social que fazemos. É no palco da cultura, de um processo ativo e contínuo, que o Projeto Político Pedagógico acontece. O PPP da escola, com sua relativa autonomia e singularidade, escrito ou não, já existe e está posto quando o consideramos um lugar de aprendizagem (daí "Pedagógico"), de constante reflexão, de tomada de decisões com objetivos perseguidos por todos e com definições metodológicas (por isso propõe-se como "Projeto", mas nem sempre consciente do que quer atingir), que contempla a vida de pessoas em convivência no ambiente civil, público e sociável (e, portanto, necessariamente "Político").

> Não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é também político. O projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola.
>
> *Gadotti & Romão (1997).*

Respondendo em hipótese às questões colocadas no início deste texto, o PPP de uma escola é uma ação do cotidiano. Mesmo quando escrito para cumprir determinações burocráticas, ele existe e coexiste com e para todos os atores envolvidos, que têm a obrigação de tomar decisões (para o bem coletivo).

Por fim, a potência de um PPP é registrar, orientar, estabelecer ações, metas, estratégias e desejos da vida social escolar. Deve ter necessariamente, como marco fundamental, a participação democrática

(desejo de sociedade), o ser multicultural, a singularidade e respeitar as multiplicidades humanas que convivem no complexo ambiente de aprendizagem – a escola. Por exemplo, é incoerente que os alunos de uma instituição não tenham nenhuma participação e não possam se posicionar diante das decisões e das regras escolares e o texto do PPP tenha como princípio e objetivos a formação de alunos críticos e participativos.

A qualidade da Educação será alcançada na medida em que a comunidade escolar se comprometer com suas escolhas, pensando-as de maneira ética, projetadas para superar desafios e ampliar o conhecimento sobre os problemas públicos e sociais vividos pela comunidade escolar. Só assim a escola continuará cumprindo seu importante papel de ser um ambiente de exercício da vida social.

MAS EM QUE CONTEXTO EDUCACIONAL O PPP ESTÁ INSERIDO?

> Não há ventos favoráveis para os que não sabem para onde vão.
>
> *Sêneca (4 a.C.-65 d.C.).*

Como já foi dito anteriormente, o planejamento é uma ação de antecipação do futuro, de olhar o momento atual e de projetar como se quer estar amanhã. Esse rumo, traçado no projeto, articula-se com outros documentos existentes na esfera da União, do estado e do município. Para que todos possam honrar o compromisso com uma Educação de qualidade a todos e a cada um neste país, neste estado, nesta cidade, nesta escola e em cada família, faz-se necessário conhecê-los.

> Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.
>
> *Gadotti (2000).*

Na esfera da União, por meio do Ministério da Educação (MEC), há o Plano Nacional da Educação (PNE), as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica (DCNs) e, mais recentemente, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Os três visam contribuir para a construção de uma Educação de qualidade, considerando as características e peculiaridades de cada localidade em nosso país. Todos estão orientados para que a escola possa cumprir sua missão educativa de garantir as aprendizagens fundamentais à formação das crianças, adolescentes, jovens e adultos.

O PNE, definido pela Lei nº 10.172/2001, estabelece as prioridades e estratégias para a Educação nacional para um período de dez anos. É um plano de Estado, porque vai além do tempo de uma gestão e norteia a elaboração dos Planos Estaduais de Educação (PEEs) e dos Planos Municipais de Educação (PMEs), buscando articulação e coerência entre os três entes federados. Os Planos Estaduais e Municipais são encaminhados para aprovação do Legislativo e ganham força de lei, isto é, tornam-se normas que delineiam e amparam as decisões da sociedade sobre a Educação do estado e do município para aquela década.

O PPP das escolas precisa concretizar as metas e estratégias do Plano de Educação de seu município, estado e país. Ele é o instrumento que pode projetar a curto prazo e no cotidiano escolar ações para atingir as metas desses planos (<http://pne.mec.gov.br>).

As DCNs de Educação Básica articulam os princípios, os critérios e os procedimentos que devem ser observados nos sistemas de ensino e escolas com vistas à consecução dos objetivos da Educação Básica, compreendendo a obrigatoriedade do ensino dos 4 aos 17 anos.

A intenção desse documento é inspirar a instituição na elaboração de seu PPP para garantir o acesso, a permanência e o sucesso dos alunos, resultantes de uma Educação de qualidade. (<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=15548-d-c-n-educacao-basica-nova-pdf&Itemid=30192>).

A BNCC define quais habilidades precisam ser aprendidas e o que é desejado que os estudantes saibam em nível nacional, segundo o estabelecido na LDB de 1996. Segundo a LDB, em todas as escolas deve ser garantida a igualdade de acesso dos alunos a uma base comum, de forma a legitimar a unidade e a qualidade da ação pedagógica na diversidade do país. Define, assim, o conjunto e os conteúdos básicos das áreas de conhecimento articulados com os aspectos da vida cidadã que precisam constar dos currículos escolares da Educação Básica. De acordo com essa lei, também é preciso considerar uma dimensão diversificada envolvendo os conteúdos complementares,

escolhidos pelos sistemas de ensino e pelas escolas de acordo com as características regionais, culturais, sociais e econômicas, contextualizando-as em cada contexto escolar.

> A BNCC é apenas o primeiro nível de concretização do currículo, que se completa após o trabalho das redes de ensino na elaboração de sua Proposta Curricular e, posteriormente, do trabalho de cada escola, com o PPP (<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/#/site/inicio>).

É imprescindível destacar que a concretização das metas presentes no PNE e das intencionalidades de aprendizagem presentes nas DCNs da Educação Básica e na BNCC é responsabilidade dos estados, dos municípios, das escolas e de todos os educadores do país. A Constituição define que cada um dos entes federados tem autonomia para elaborar suas políticas, estruturas e organização político-administrativa. Devem planejar e implementar medidas que não só atendam aos interesses coletivos e públicos locais e regionais, mas também se articulem com os interesses do país. Assim, os documentos elaborados pelos estados e municípios têm de estar comprometidos e consonantes com os da União.

O Regimento Escolar é um instrumento que estabelece as diretrizes administrativas e as orientações para a vida escolar em conformidade com a legislação nacional vigente. Ele estabelece as normas que deverão ser seguidas, como os direitos e deveres de todos que convivem no ambiente escolar. Deve ser elaborado a partir das reflexões que a escola tem de si mesma. A rede pode ter um Regimento Comum e as unidades podem ter seu próprio Regimento, com a de-

finição de suas normas e regras em acordo com o da rede. Deve estar disponível para a consulta de toda a comunidade escolar.

O Regimento Escolar materializa o PPP na forma de registros de procedimentos, funções, atribuições e composição de cada um dos diferentes segmentos e setores da unidade. O que estiver projetado no PPP como concepção de ensino e aprendizagem, função da escola e caracterização da comunidade pode levar a uma revisão ou ajuste do regimento da escola, assim como o Regimento Escolar pode apoiar os planos de ação do PPP, para que a comunidade escolar se aproprie das normas administrativas.

A escola, local legitimado como responsável pela aprendizagem de crianças, adolescentes, jovens e adultos, precisa organizar, consolidar e articular todos esses documentos, pois eles direcionam a organização e o funcionamento da instituição para que ela possa socializar o conhecimento acumulado e sistematizado historicamente pela humanidade e possibilite que crianças, adolescentes, jovens e adultos aprendam e se integrem produtivamente na sociedade.

É OBRIGATÓRIO AS ESCOLAS TEREM UM PPP?

A Constituição Federal de 1988, no artigo 206, e a LDB nº 9.394/1996, no artigo 14, estabelecem os princípios da gestão democrática na Educação pública e a participação de seus profissionais e da comunidade na elaboração do Projeto Pedagógico.

A gestão democrática favorece o exercício da cidadania, e a escola o possibilita ao abrir espaços de participação e diálogo. A LDB normatiza o PPP como uma ação coletiva para a conquista da Educação de qualidade. Ela concretiza as normas que regulamentam os meios necessários para a garantia ao direito de aprendizagem de todos e cada um dos alunos, como o cumprimento dos dias letivos e das horas-aula, a recuperação para aqueles de menor rendimento e a participação nos horários de planejamento para desenvolver planos de trabalho segundo a proposta pedagógica da escola.

Não existe lei federal que define a obrigatoriedade da elaboração do PPP, mas indicam a autonomia das escolas terem seus planos e construírem mecanismos de participação dos profissionais e da comunidade no processo de elaboração. De qualquer forma, nenhum gestor escolar deveria se sentir bem sem ter um planejamento para sua escola. É direito dos pais e familiares conhecer o PPP da escola onde irão matricular seus filhos.

> Se planejar é sinônimo de conduzir conscientemente, não existirá então alternativa ao planejamento. Ou planejamos ou somos escravos da circunstância. Negar o planejamento é negar as possibilidades de escolher o futuro, é aceitá-lo, seja qual for.
>
> *Matus, 1996.*

Capítulo 1

O Projeto Político Pedagógico:
o real e o formal

UMA CONVERSA PARA DESENGAVETAR, REMEXER, SACUDIR

Como vimos na introdução, o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola revela sua identidade, projeta ações e reflete o processo de ensino e aprendizagem. É importante que o documento vigente em sua instituição esteja em consonância com a rotina escolar e com as necessidades dos alunos e da comunidade. Mas será que ele é revelador da escola que se tem e da que se quer ter? Vejamos, para começar, quem são os envolvidos no PPP:

- Os alunos: crianças, adolescentes, jovens e adultos , sujeitos principais do processo educativo da escola.
- Os professores: profissionais da Educação, imprescindíveis e responsáveis pelo ensino e pela aprendizagem dos alunos.
- A equipe gestora: profissionais que regem toda essa orquestra, "empoderados" para gerir, orientar, conduzir, moderar e mobilizar todos os envolvidos com o intuito de entrelaçar os caminhos de cada um e de todos, em um alinhavo potencializador.
- Outros funcionários: profissionais dedicados ao bem-estar de

toda a comunidade escolar, muitas vezes esquecidos no que se refere ao ensino e aprendizagem, mas potenciais parceiros no processo educativo da escola.

- Os pais ou responsáveis: pessoas que confiam os filhos à escola para compartilhar sua Educação, sujeitos ocultos ou não, mas parceiros na educação das crianças, adolescentes e jovens.
- A comunidade externa: a comunidade do entorno da escola, pessoas e entidades que podem estar envolvidas direta ou indiretamente no processo educativo da instituição.

Um PPP, quando elaborado solitariamente, não compartilhado com os demais atores da escola, não tem chance de ser vivido – sua existência não faz sentido, uma vez que não reflete as diferentes vozes da comunidade escolar. O desafio é transformar esse documento em mecanismo de participação. Viabilizá-la é o meio mais coerente de obter o compromisso e o engajamento de todos com a Educação oferecida. É também uma forma potente de alinhar os objetivos previstos no documento formal ao cotidiano da escola.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NÃO É TAREFA, É VIDA!

Não há dúvida de que o PPP existe para garantir o direito de aprendizagem dos alunos e assim desenvolver suas capacidades de autoconhecimento e autocuidado, o pensamento crítico, a criatividade, o espírito inovador, a abertura às diferenças, a apreciação da diversidade, a sociabilidade, a responsabilidade e a determinação. No entanto, ele também é um instrumento importante para dar sentido

ao trabalho dos educadores – e aqui se incluem todos os profissionais que trabalham na escola.

E por que a equipe escolar precisa trabalhar com sentido? Porque desse modo os esforços pessoais e profissionais serão gratificantes e reconhecidos socialmente. Para isso, seus membros têm de atuar com respeito, coerência, compromisso, responsabilidade e intencionalidade, aproximando-se da aprendizagem dos alunos.

Portanto, um PPP não é um simples papel, que amarela e se deteriora se fica guardado. A escrita tem função social – aprendemos isso na escola! Escrevemos um PPP para registrar o que queremos, sentimos e observamos.

Esse documento possui uma função social das mais importantes e não pode ser reduzido a uma obrigação legal. Se for copiado e engavetado, não atingirá seu objetivo; existirá somente para cumprir uma tarefa solicitada pela Secretaria de Educação.

O gestor, como mediador e interlocutor, ao convocar a comunidade escolar para ressignificar o PPP propõe que todos os atores reflitam e participem de sua construção. A base de um bom documento são os questionamentos compartilhados.

O PPP da escola precisa revelar a realidade e ser discutido democraticamente por todos para ser dinâmico e encaminhar ações e soluções que contemplem o desejo da maioria. Por isso não é possível concentrar sua elaboração unicamente na figura do diretor.

Quando nos referimos a construir coletivamente o PPP, estamos falando de educar na e para a democracia. Etimologicamente, o termo "educar" tem origem no latim *educare*, que é composto pela união do prefixo *ex*, "fora", e *ducere*, "conduzir" ou "levar". Assim, "educar" significa "conduzir para fora", "direcionar para fora".

A realidade do dia a dia, as necessidades práticas, o funcionamento geral – horário das atividades, o modo como é servida a merenda, o tempo de trabalho coletivo dos professores, a forma como os

alunos são tratados, a qualidade das aulas, a organização dos espaços, o acesso aos materiais e suprimentos, a autonomia dos estudantes, entre outros aspectos – são processos que revelam o PPP da escola, seja ele formalizado em um documento ou não.

Devemos partir do pressuposto de que o PPP real é o que já existe na escola. Ele é o que acontece de fato no cotidiano. O PPP formal pode ou não revelar o dia a dia escolar. Por isso, antes de começar a pensar na elaboração ou na revisão, é importante analisar o PPP real.

Para empreender essa missão, sugerimos iniciar pela observação do funcionamento cotidiano de sua escola, com abertura para se permitir a aprender muito com isso. Nossa primeira reação ao realizar essa análise é justificar o que acontece. Por isso, é preciso um esforço grande para observar friamente os fatos e depois refletir e verificar o que é necessário e o que é possível melhorar para que o sentido máximo da Educação seja alcançado: a aprendizagem dos alunos.

Chame alguns professores e, se possível, alguns representantes do Conselho Escolar. Procurem, juntos, identificar e contextualizar o PPP existente.

EXEMPLO DE ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO PARA ELABORAR OU REVISAR O PPP

Para definir o que melhorar na escola, é preciso olhar para a própria instituição. Acontece, em muitos casos, de o PPP, por razões diversas, ser construído de modo descontextualizado em relação à realidade escolar ou contemplar apenas uma fração dessa realidade.

A seguir, oferecemos um roteiro com focos de observação para apoiar o gestor e sua equipe a verificar como se revela o PPP da escola, ou seja, como ele expressa as intencionalidades educativas da unidade.

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO		
Situações a serem observadas	**Registro do que foi observado**	**O que o registro revela sobre o PPP**
Onde e como os alunos se alimentam na escola?		
Como os alunos se relacionam entre si em sala de aula e no intervalo?		
Como os alunos são chamados pelos professores e funcionários? Pelo nome? Pelo apelido?		
O mobiliário, sua organização e sua distribuição espacial são adequados aos alunos (faixa etária, gênero, deficiência etc.)?		
Como os alunos acessam os materiais escolares (livros literários, equipamentos, lápis etc.)? Têm autonomia ou precisam sempre de um adulto?		
Como é a organização do pátio escolar para uso dos alunos no intervalo?		
Qual o envolvimento dos alunos com a aprendizagem?		
Os alunos se sentem estimulados a buscar novas informações e conhecimentos?		
Os alunos estão aprendendo sobre temas significativos para a realidade vivida?		
O que se faz com as produções dos alunos?		
Como os familiares são atendidos na escola? Em quais situações são convidados a comparecer à unidade?		
Outras situações		

Cada gestor, juntamente com sua equipe, pode alterar ou acrescentar outros aspectos que julgar pertinentes observar e que também revelam o PPP e as intencionalidades educativas.

É interessante caminhar pelo espaço em um dia de funcionamento normal, tentando observá-lo com olhar de visitante. Embora o ambiente seja "conhecido", por vezes não é analisado de maneira crítica. Isso ocorre porque a percepção pode estar condicionada por uma "cultura escolar" cristalizada, normatizada, naturalizada, que provoca pouca estranheza. O propósito dessa atividade é analisar o espaço escolar de modo reflexivo e questionador.

No primeiro momento, solicite que os membros de sua equipe, ao circularem pela escola, escrevam apenas na primeira coluna, anotando o que observam. Com esse registro pronto, reflita com eles o que cada situação revela sobre o PPP da escola. Tomemos como exemplo a observação do lugar onde os alunos se alimentam. O fato de existir um refeitório, haver pratos de vidro, talheres, bancos e toalhas de mesa, o ambiente ser limpo, agradável e respeitoso e todos juntarem os utensílios usados após a refeição revela valores e intencionalidades educativas diferentes dos de uma escola em que os estudantes recebem os pratos prontos por uma janela da cozinha, sentam onde encontrarem lugar (às vezes no chão), largam pratos, talheres e restos de comida por todo o pátio. Dessa análise poderá resultar uma reflexão rica sobre a realidade da escola, os valores e princípios educativos vigentes e os desafios em relação a eles.

Essa atividade, se bem planejada, pode oferecer bons elementos para elaborar e/ou revigorar o PPP, além de ser uma oportunidade de formação para todos os envolvidos.

Capítulo 2

A estrutura do Projeto Político Pedagógico

COMPONENTES ESSENCIAIS

Se analisarmos o Projeto Político Pedagógico (PPP) de várias escolas, encontraremos diferentes formatos e itens. Apresentamos a seguir algumas sugestões de componentes para o documento que, em nossa opinião, são essenciais para a discussão com a equipe e servem de referência para o que se quer projetar. É importante que os elementos se inter-relacionem e deem sentido ao que se deseja promover.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA COMUNIDADE E DA ESCOLA

Muitos PPPs descrevem inicialmente a história da cidade e/ou do bairro onde a escola está inserida. É o que chamamos de ambiente social, cultural e físico – são informações que fortalecem a identidade da instituição.

Nessa contextualização, é fundamental caracterizar, entre outros fatores: a população e seus costumes; a situação das residências e do

saneamento; os grupos e as lideranças comunitárias; as associações e os clubes; as igrejas e as pastorais; as áreas e os hábitos de lazer; os grupos culturais e os meios de comunicação locais; os tipos de comércio e principais atividades econômicas; os serviços de saúde; os meios de transporte.

Também é interessante descrever a situação econômica e educacional da comunidade, registrar os níveis de renda e as condições de trabalho, bem como o acesso aos bens de consumo. Para facilitar essa etapa, pode-se consultar o Censo, que fornecerá informações valiosas sobre a população do município (<http://ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/default_censo_2000.shtm> e <http://censo2010.ibge.gov.br>). Outra forma de obter esses dados é realizar um minicenso no bairro, com a participação dos alunos do Ensino Médio, por exemplo (para saber mais, acesse o *site* <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/2006/planredesc.pdf>).

A identidade da escola se revela em seu histórico: ano de fundação, denominação, lideranças. Pode-se entrevistar a comunidade para fazer o levantamento dessas informações ou pesquisar nos arquivos da prefeitura.

A situação física da unidade também deve ser descrita, pois ela define as condições estruturais para a efetivação do PPP. É interessante registrar o estado da edificação, suas dimensões, os tipos de dependência, as condições de uso e o modo de utilização. Os recursos humanos e materiais ajudam a compor a descrição, pois tais dados são igualmente importantes para o que se quer projetar (para esse levantamento, pode-se consultar o *site* <http://portal.inep.gov.br/basica-censo>).

É preciso incluir na caracterização da escola o quantitativo dos corpos docente e discente, o das áreas administrativa e de apoio, assim como identificar os parceiros da gestão da escola, entre eles o Conselho Escolar e a Associação de Pais e Mestres (APM). Aqui devem ser descritos, ainda, a organização da unidade e do ensino, a constituição

das turmas e os segmentos atendidos, os períodos, os turnos, a distribuição do tempo escolar e a existência de classes específicas para atendimentos especializados.

A atualização desse item do PPP pode ser realizada a cada dois anos, a não ser que aconteça uma mudança significativa do contexto social e econômico da localidade e, portanto, da organização escolar – por exemplo, o aumento de matrículas devido à instalação de uma nova empresa na comunidade, o que resultou na chegada de famílias de outros lugares.

2. CARACTERIZAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

Ao elaborar um PPP, é importante conhecer bem a quem ele se destina.

Vale ressaltar a necessidade de observar e analisar minuciosamente a comunidade escolar, ou seja, o público interno da escola, para identificar a diversidade existente. Essa etapa evidencia por que o PPP é único e exclusivo de cada unidade e não deve ser replicado de uma para outra.

As fichas de matrícula podem ser elaboradas de modo a fornecer dados importantes sobre os alunos e sua família: número de filhos na casa, idade, sexo, raça/etnia, saúde, hábitos alimentares, níveis de escolaridade, renda e qualificação profissional dos pais e/ou responsáveis e outras características que, reunidas, dão identidade à comunidade interna da escola.

A seguir, um modelo de ficha de matrícula:

Escola: ____

Ano: ______________

Ficha de Serviço Pedagógico
Ensino Fundamental 1º ao 5º ano

Nome do(a) aluno(a): ______________________________
____

Sexo Feminino ( ) Masculino ( )

Raça/Etnia? ____________________________________

Data de nascimento: ________________________________

Ano: ____________________ Turno: ____________________

Endereço: ______________________________________

Tel.: ____

Nome do responsável: ______________________________
____

Escolaridade do responsável:

Sem escolaridade ( )

EF1	completo ( )	incompleto ( )
EF2	completo ( )	incompleto ( )
EM	completo ( )	incompleto ( )
ES	completo ( )	incompleto ( )
Pós graduação	completo ( )	incompleto ( )

Nome do responsável: ______________________________
____

Escolaridade do responsável:
Sem escolaridade (   )

EF1	completo ( )	incompleto ( )
EF2	completo ( )	incompleto ( )
EM	completo ( )	incompleto ( )
ES	completo ( )	incompleto ( )
Pós graduação	completo ( )	incompleto ( )

Com quem o(a) aluno(a) mora?

____

O que o(a) aluno(a) mais gosta de comer?

____

Renda familiar:

____

A família passa por alguma necessidade?

____

____

____

Tem irmãos? Sim (   )   Não (   )
Nome e idade dos irmãos:

____

____

____

____

A residência onde o aluno(a) mora é:
própria (   )   alugada (   )   cedida (   )
Quantos cômodos tem?

____

Com quem fica o(a) aluno(a) durante o trabalho dos responsáveis?

____

Com quem o(a) aluno(a) vai para a escola e volta para casa?

____

A quem o(a) aluno(a) é mais apegado(a) dentro da família?

____

Houve algum acidente ou fato marcante na história do(a) aluno(a)?

____

Qual?

____

É portador(a) de alguma necessidade especial?

____

Qual?

____

Faz algum tratamento (psicológico, fonoaudiólogo etc.)?

____

Qual?

___

Já teve alguma doença grave?

___

Qual?

___

O(a) aluno(a) precisa de companhia para realizar as tarefas escolares em casa? Sim ( ) Não ( )

Se sim, quem o(a) acompanha?

___

O que o(a) aluno(a) mais gosta de fazer?

___

É repetente? Sim ( ) Não ( )
Qual o ano? ________________

A família recebe algum benefício do governo?
Bolsa-família ( ) Outros ( )

Qual?

___

A família costuma ler jornais e revistas?

___

Por exemplo, ao identificar no questionário de matrícula que 80% dos pais dos alunos não completaram o Ensino Fundamental 1, a instituição precisará adequar o tipo de projeto em relação a seu envolvimento na vida escolar dos filhos e apurar as expectativas que eles têm quanto à escola. Uma sugestão: o projeto Comunidade de Leitores permite instaurar na unidade, na sala de aula e nos lares um ambiente leitor. Na edição eletrônica do livro *O que revela o espaço escolar? Um livro para diretores de escola* (Comunidade Educativa CEDAC e Editora Moderna, 2013) há um projeto sobre leitura que pode servir de referência (<http://www.moderna.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8A8A833E8BA005013E9E000E650B9C>).

É necessário, também, apurar informações sobre os funcionários da escola, tanto os da área administrativa e do apoio como os do corpo docente. O levantamento pode ser feito por meio de um questionário que inclua perguntas sobre o vínculo funcional, a escolaridade, se atuam de acordo com sua formação, suas expectativas em relação a seu trabalho na unidade, se trabalham em outras instituições e onde residem, para identificar se pertencem ou não ao bairro onde a escola está localizada.

Os dados referentes aos questionários dos diretores, professores e alunos que participaram da última Prova Brasil (<http://www.qedu.org.br>) fornecem elementos preciosos sobre as expectativas, condições e visões de tais profissionais em relação à unidade escolar e podem ser utilizados nessa caracterização.

É preciso registrar, ainda, se a escola constituiu Conselho Escolar, APM, grêmio estudantil – parceiros da gestão que apoiam as tomadas de decisão na escola.

A atualização desse item precisa ser realizada anualmente.

3. DIAGNÓSTICO COM BASE NOS INDICADORES EDUCACIONAIS DA ESCOLA

O PPP deve estar a serviço da evolução dos resultados educacionais. Portanto, é imprescindível que um dos itens apresente os indicadores da escola, pois eles orientarão as decisões para a melhoria do desempenho dos alunos e da qualidade de ensino e aprendizagem – elementos que têm de estar projetados no PPP.

A análise dos indicadores e da relação entre eles permite avaliar como a instituição vem trabalhando e no que precisa melhorar.

Os seguintes *sites* são fontes de consulta importantes: <http://www.qedu.org.br>, <http://devolutivas.inep.gov.br/login>, <http://portal.inep.gov.br/>.

Agora, trataremos da importância da análise de alguns desses indicadores.

Indicadores de acesso

É importante obter os dados referentes ao acesso, ou seja, à matrícula e à evasão. O fato de o número de matrículas ter aumentado ou diminuído ao longo de um período pode indicar a necessidade de buscar mais informações para saber o motivo disso. Por exemplo: o aumento do número de matrículas se deu pelo crescimento da população do bairro, pois uma nova empresa foi instalada na área. Ao entender o ocorrido, é possível repensar o projeto da escola.

Indicadores de fluxo

Outra análise relevante refere-se aos dados de fluxo, isto é, ao número de alunos que progridem ou não em determinado sistema de ensino. São eles: evasão, reprovação, aprovação e distorção idade-ano. Quantos

alunos a escola está aprovando e reprovando? Quantos não estão no ano adequado à idade? Em que ano a escola aprova ou reprova mais e em qual área? As respostas podem dar pistas sobre as ações que precisam ser elencadas e priorizadas no PPP para melhorar esses indicadores.

Indicadores de aprendizagem

É fundamental levantar a série histórica dos resultados das avaliações externas, como Avaliação Nacional de Alfabetização (ANA), Prova Brasil e Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). No caso da ANA, deve-se identificar em que etapa se encontra a maioria dos alunos do 3º ano e projetar o que precisa ser feito; nos demais, distinguir onde estão os melhores resultados (ano da prova, área e série escolar) e compreender as razões.

A obtenção desses dados servirá para apoiar a comunidade escolar a levantar os pontos fortes e os aspectos que precisam ser melhorados na instituição. Estes, por sua vez, darão pistas para a definição da missão, visão, princípios e valores da unidade, assim como de seu Plano de Ação e/ou Atividades.

4. MISSÃO, VISÃO, PRINCÍPIOS E VALORES DA ESCOLA

O PPP deve revelar as intenções da instituição – o que a comunidade escolar quer para conquistar uma Educação de qualidade e o que pretende desenvolver e oferecer aos alunos e à comunidade externa.

De maneira sucinta, isso quer dizer: por que existe (esclarece seu grande propósito, sua missão), o que quer ser (define sua visão e sua principal meta) e o que norteia suas decisões (em função de seus princípios e valores), ou seja, qual é sua política educativa.

Considerando essas informações, é possível decidir qual é a missão, visão, princípios e valores da escola.

Esse texto requer muito cuidado, pois a descrição deve ser clara e simples, para que se torne um lema conhecido por todos.

5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E BASES LEGAIS

É importante incluir no PPP um item que descreva as concepções teóricas e as bases legais que fundamentam o trabalho da instituição. Tal fundamentação tem de respaldar as concepções de Educação, escola, ensino e aprendizagem e avaliação que embasam o funcionamento dessa entidade.

Também se devem indicar os dispositivos legais e normativos que apoiam e determinam a Educação escolar, como a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), as Diretrizes Nacionais etc. Além de reproduzir trechos significativos, é preciso relacioná-los com as expectativas, os pressupostos e as concepções da escola e do que se projeta para ela.

6. PLANO DE AÇÃO E/OU ATIVIDADES

O Plano de Ação é o caminho para a realização do desejo construído coletivamente, a definição do que vai ser feito e dos meios aos quais se recorrerá para superar os problemas detectados em busca da qualidade do ensino oferecido na escola. É nesse item que se determina o que é preciso fazer para diminuir a distância entre o que a instituição é e o que quer ser.

Possivelmente surgirão muitas necessidades nesse ponto da elaboração do PPP. É importante priorizar o que a comunidade escolar considera importante, para que de fato as propostas do documento sejam factíveis ao longo de certo período, geralmente anual ou bianual. Para isso, deve-se considerar primeiro os problemas mais urgentes e mais graves detectados no diagnóstico educacional e na caracterização da comunidade escolar, estabelecendo, para cada um, objetivos gerais e específicos e metas de curto, médio e longo prazos. É essencial, também, definir os responsáveis pela implementação e acompanhamento de cada prioridade e estimar os recursos necessários.

7. OUTROS ITENS

Algumas escolas acrescentam ao PPP outros documentos, como a Proposta Curricular (estabelece a metodologia, os conteúdos e as expectativas de aprendizagem ao longo da escolaridade e as formas de avaliação e apoio aos alunos) e o Regimento Escolar (define normas e procedimentos da instituição), que, com base nos itens anteriores, podem ser fundamentados e justificados de acordo com o propósito educativo da escola, o qual deve ser único e projetado em todos esses documentos.

Formato do PPP

É interessante que o PPP seja produzido em formato de arquivo digital ou impresso que facilite a consulta permanente. Caso seja impresso, o ideal é não encaderná-lo, mas organizá-lo em uma pasta. Cada item deve ser um texto separado, para facilitar o manuseio e a

revisão, sendo que esta pode acontecer em periodicidade variável. O formato portfólio permite acrescentar novos documentos facilmente, preservando o histórico.

A ideia de registro permanente mostra quão vivo é um PPP.

> Artigo 20 – As escolas deverão formular o projeto político-pedagógico e elaborar o regimento escolar de acordo com a proposta do Ensino Fundamental de 9 anos por meio de processos participativos relacionados à gestão democrática. Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica. Brasil/MEC, 2013.

Capítulo 3

A elaboração e a revisão do Projeto Político Pedagógico

UMA TAREFA COLETIVA

Refletimos nos capítulos anteriores sobre o contexto legal que respalda a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e sobre a relação desse documento com outros planejamentos, como o Plano Municipal de Educação, a Base Nacional Comum Curricular e o Regimento Escolar. Também abordamos a relevância do PPP para o trabalho cotidiano da instituição.

Para conservar o vigor da tarefa coletiva que é manter o PPP atualizado e referência para as atitudes diárias, é importante que ele não só revele os sonhos da comunidade interna e externa sobre a Educação que se deseja oferecer, mas também que todos se comprometam a implementá-lo e acompanhá-lo no dia a dia escolar.

> Artigo 20 – § 1º. O projeto político pedagógico da escola traduz a proposta educativa construída pela comunidade escolar no exercício de sua autonomia, com base nas características dos alunos, nos profissionais e recursos disponíveis, tendo como referência as orientações curriculares nacionais e dos respectivos sistemas de ensino.
>
> *DCNEB, Brasil/MEC, 2013.*

Como já foi dito anteriormente, a elaboração do PPP é uma oportunidade para que os sonhos comuns sejam explicitados, compartilhados, registrados e formalizados de maneira representativa, em uma construção feita por muitas mãos.

Mas como envolver a comunidade escolar no registro dos sonhos comuns em prol da melhoria da Educação na escola?

Como um diretor pode mobilizar professores, funcionários, alunos e famílias para se comprometerem com o PPP?

A colaboração de cada um dos públicos precisa ser planejada, pois eles apresentarão desafios diferentes ao gestor. O mais importante é que todos sejam participantes de uma construção coletiva que tenha como propósito contribuir para que crianças, adolescentes, jovens e adultos realizem o direito de aprender e possam, com a ajuda da escola, construir e/ou rever seus projetos de vida.

Um exemplo real

O relato a seguir trata do desafio de um diretor no processo de elaboração do PPP de sua escola. A experiência dele permite aprender muito. Vejamos:

O diretor Paulo é o gestor de uma escola de Ensino Fundamental 1 em um pequeno município do interior do Piauí. Enfrentou o desafio de conduzir, ao longo do ano, a construção de um PPP. Como tivera a oportunidade de participar ativamente da construção desse documento em outra instituição como professor, quis encaminhar o Plano de Ação de modo similar.

1ª AÇÃO
Levantamento dos saberes da equipe escolar sobre o que é o PPP e das experiências pessoais da equipe em trabalhos colaborativos

Inicialmente, Paulo fez um levantamento informal sobre o que a equipe escolar, incluindo os funcionários das áreas operacional e administrativa, conhecia sobre o PPP.

Descobriu que parte do grupo desconhecia do que se tratava ou desqualificava o valor norteador do documento para a construção coletiva de um ideal educativo que explicite o que, o como e o para que educar tornando-se, consequentemente, um orientador para a tomada de decisões no âmbito escolar.

Ele não se abateu com isso; ao contrário, identificou um professor motivado e curioso sobre o tema.

Paulo reuniu-se então com o coordenador pedagógico e com esse professor e planejou uma sequência de três reuniões com a equipe de no máximo uma hora cada uma. Convidou todos, sem distinção, com dois propósitos: compartilhar o significado de "Projeto", "Político" e "Pedagógico" e expor o que é um PPP real. Ele também queria conhecer as experiências dos profissionais da escola em ações participativas.

> Artigo 20 – § 2º. Será assegurada ampla participação dos profissionais da escola, da família, dos alunos e da comunidade local na definição das orientações imprimidas aos processos educativos e nas formas de implementá-las, tendo como apoio um processo contínuo de avaliação das ações, a fim de garantir a distribuição social do conhecimento e contribuir para a construção de uma sociedade democrática e igualitária.
>
> *DCNEB, Brasil/MEC, 2013.*

2ª AÇÃO
Ampliação das referências sobre o PPP: troca de experiências com outras escolas, leitura de textos e documentos e definição de planejamento para a elaboração colaborativa

Nas reuniões iniciais sobre o PPP, Paulo e seus colaboradores mais próximos conseguiram mapear com o grupo algumas sugestões para avançar na proposta de elaborar o PPP de maneira colaborativa.

Alguns profissionais sentiram-se muito motivados para continuar a discussão e definiram que seria interessante se pudessem convidar para uma conversa colegas de outra escola do município que fizera o PPP de modo participativo.

Essa sugestão levou Paulo a chamar também o diretor da escola em que trabalhara anteriormente, na qual fora professor e participara da elaboração do PPP. Os convites foram formalizados.

O evento foi um sucesso, pois inspirou a equipe de Paulo. Os dois diretores convidados trouxeram indicações de textos de referência e se dispuseram a contribuir em momentos futuros. O grupo ficou animado e reuniu-se posteriormente para definir o planejamento do trabalho coletivo e a continuidade dos estudos.

3ª AÇÃO
Levantamento e análise de dados da escola

Uma das experiências compartilhadas com o grupo de Paulo relatou a necessidade de fazer um levantamento de informações, tais como contexto histórico, caracterização da comunidade escolar e indicadores educacionais da unidade. Esses conteúdos serviriam para, adiante, definir as prioridades a serem contempladas no PPP.

Os membros da equipe gostaram da sugestão de se dividirem para realizar o levantamento. Com a participação de alguns integrantes do Conselho Escolar, foram organizadas quatro comissões para:

1. fazer a contextualização histórica da comunidade;
2. realizar o levantamento do histórico da escola;
3. caracterizar a comunidade escolar; e
4. apresentar o diagnóstico a partir dos indicadores educacionais de acesso, fluxo e aprendizagem.

O diretor e o coordenador pedagógico participaram de todas as comissões.

Cada comissão buscou as informações utilizando os recursos mencionados no capítulo 2. Foi marcado um dia para que as comissões apresentassem seus trabalhos.

4ª AÇÃO
Socialização dos resultados do levantamento das informações organizadas pelas comissões

Os levantamentos realizados foram discutidos entre os participantes. Eles avaliaram que o processo ainda estava concentrado em poucos envolvidos e, portanto, era necessário agregar mais pessoas ao grupo para dar continuidade à elaboração do PPP. Afinal, sabiam que o compromisso com a melhoria do ensino e da aprendizagem dos alunos é responsabilidade de toda a comunidade, ainda que os integrantes tenham papéis diferentes.

Por conta dessa percepção, Paulo e sua equipe distribuíram frases contundentes pela escola sobre alguns dos resultados do diagnóstico. Essa ação instigou a curiosidade de vários profissionais e também de pais e alguns alunos.

Foi proposta uma nova reunião, que contou com novas participações, e várias decisões foram tomadas. A análise dos dados levantados pelas comissões começou a ser registrada, para integrar a primeira versão do documento.

Por exemplo, a comissão que caracterizou a comunidade escolar identificou, consultando as fichas de matrícula, que 70% dos pais dos alunos trabalhavam na lavoura em outros municípios. Consequentemente, não conseguiam acompanhar a rotina escolar dos filhos nem comparecer às reuniões diurnas. Essa in-

formação colocou o desafio de pensar em propostas para melhorar a participação e o envolvimento dos pais com a escola.

5ª AÇÃO
Envolvimento e participação da comunidade externa

Paulo convidou os pais para uma reunião com o propósito de sensibilizá-los para o processo de elaboração do PPP da escola e incentivar sua participação. Alguns membros da equipe escolar também estiveram presentes.

O gestor começou o encontro apresentando a Constituição Federal, na qual a Educação aparece como direito a ser assegurado pelo Estado e pelas famílias. O grupo comentou como compreende esse compromisso com a Educação dos filhos. Um pai, muito timidamente, disse que levava o filho para a escola todos os dias e foi elogiado por Paulo. Outros pais falaram de suas dificuldades para ajudar os filhos nas tarefas de casa. Essas conversas possibilitaram maior integração do grupo e a consciência de que há vários problemas que são comuns e podem ser encaminhados para solução.

Depois dessa sensibilização, o diretor comentou que, para assegurar o direito à Educação, a elaboração do seu PPP é um excelente passo. Explicou por que o documento é "Projeto", "Político" e "Pedagógico" e ressaltou a importância da participação de todos no processo para a melhoria da qualidade da Educação.

A seguir, Paulo propôs um intervalo, no qual foi servido um gostoso café com bolo para os participantes. No retorno, ele encorajou os pais a comentar sobre o que entendiam por qualidade da Educação. Silêncio total.

O gestor, então, continuou: “Vocês acham que qualidade é ter aulas todos os dias?”, “Ter material para os alunos?”, “Ter vaga?”, “Ter uma escola grande, bonita e nova?” etc. Na medida em que os participantes concordavam ou não, ele avançava: “Mas só ter uma escola bonita é qualidade?”.

Sua intenção era aproximar os pais da ideia de que qualidade da Educação é ter acesso, permanência e aprendizagem na idade certa. Quando a conversa chegou a esse conceito, ele comentou que o PPP da escola é um orientador para assegurar essa qualidade.

A seguir, foram apresentados aos participantes algumas informações sobre a caracterização da comunidade escolar e o diagnóstico dos indicadores educacionais, para que eles conhecessem quem estudava e quem trabalhava na escola e seus resultados de aprendizagem. Depois, Paulo propôs que comentassem qual era o sonho que tinham para aquela unidade. Ele registrou as contribuições em tarjetas e colou-as em um painel, que, posteriormente, ficou exposto no pátio da escola. Dois exemplos: “Meu sonho é que esta escola forme muitos médicos” e “Meu sonho é que esta escola ajude meu filho a ser respeitado e ser alguém importante na vida”.

Paulo pensou que uma reunião semelhante também poderia ser feita com os alunos. Sugeriu alguns ajustes e realizou o encontro na semana seguinte. Os sonhos dos alunos também foram afixados em um painel, exposto no pátio da escola. Alguns exemplos: “Eu quero que esta escola tenha uma piscina para eu aprender a nadar”, “Meu sonho é esta escola ser bonita e ter um teatro para eu me apresentar, pois quero ser cantora ou atriz”, “Eu queria que a escola tivesse parquinho com muitos brinquedos”.

Todos os dias os alunos e os pais olhavam e comentavam os painéis.

Depois dessas reuniões, Paulo e sua equipe organizaram as informações para que servissem de referência para o Plano de Ação do PPP.

6ª AÇÃO
Elaboração e validação da redação do texto do PPP

O processo de redação do PPP seguiu um cronograma e, em algumas reuniões pedagógicas, essa foi a principal tarefa executada.

O trio inicial, integrado por Paulo, o coordenador pedagógico e o professor interessado, centralizou a orientação e incentivou as comissões de elaboração a não esmorecer ao longo do processo.

Todos estudaram outros PPPs para estabelecer o estilo de escrita, mas se comprometeram a não copiar, definindo assim a identidade do PPP da escola. As comissões trocaram as produções escritas em dois momentos, de modo que todos tivessem acesso a toda a produção e pudessem contribuir com a redação final.

Posteriormente, enviaram o texto ao Conselho Escolar e os participantes ficaram de validá-lo e comunicá-lo aos segmentos representativos. Realizou-se uma última reunião, na qual foram apresentadas impressões e esclarecidas as dúvidas, de modo a avaliar a versão final do PPP antes da impressão e do evento de divulgação para a comunidade escolar e equipe técnica da Secretaria de Educação.

7ª AÇÃO
Divulgação da versão final

Os autores e outros membros da comunidade realizaram um evento final para divulgar o PPP. Foram convidados para a festa outras escolas, todos os funcionários, os alunos, os representantes da equipe técnica da Secretaria de Educação, os membros do Conselho Escolar e os pais.

Foi preparada uma exposição com fotos tiradas durante o processo de elaboração do PPP e afixadas algumas citações do documento nos murais da escola. Também foi servido um gostoso lanche. Paulo convidou os participantes a circular pela unidade. Mostrou os painéis e, juntos, leram trechos do PPP.

Esse processo aconteceu ao longo de um ano. Além de elaborar o documento, o gestor e sua equipe aprenderam muito sobre a escola e os sonhos da comunidade. Também constataram quão valioso e consistente é um trabalho quando os envolvidos sabem exatamente o que, por que e para que estão trabalhando e aonde querem chegar.

Paulo ainda tinha uma preocupação: como fazer com que o documento fosse de fato referência e servisse para nortear a tomada de decisões no cotidiano escolar?

8ª AÇÃO (PERMANENTE)
O PPP no dia a dia da escola

> Artigo 23. Na implementação do projeto político pedagógico, o cuidar e o educar, indissociáveis funções da escola, resultarão em ações integradas que buscam articular-se,

pedagogicamente, no interior da própria instituição, e também externamente, com os serviços de apoio aos sistemas educacionais e com as políticas de outras áreas, para assegurar a aprendizagem, o bem-estar e o desenvolvimento do aluno em todas as suas dimensões.

DCNEB, Brasil/MEC, 2013.

No período das férias, o diretor e o coordenador pedagógico da escola organizaram o planejamento do início do ano contemplando algumas atividades com base no PPP para orientar as ações. Alguns exemplos:

- recepção dos alunos no início das aulas;
- preparação de reuniões por grupos de professores por ano e segmento para planejamento do ano letivo: planejamento de aulas, passeios, escolha de livros didáticos, escolha de materiais, uso da sala de informática, rodízio para uso dos livros literários, tratamento dado às lições de casa etc.;
- elaboração do cronograma para reunião de pais em horários adequados;
- seleção de projetos didáticos por ano ao longo dos semestres;
- estabelecimento de atividades como passeios externos e eventos culturais levando em conta as necessidades de ampliação do universo cultural dos alunos;
- escolha conjunta de um projeto institucional que contemplasse a transformação e a melhoria de alguns espaços da escola;
- definição de investimento em assessoria externa para a formação dos oficineiros do Programa Mais Educação, já que eram os educadores que apresentavam pouca formação profissional.

Ao longo do ano, o PPP foi utilizado pelo coordenador em reuniões de horário de trabalho pedagógico coletivo (HTPC) com grupos de professores, assim como em reuniões gerais conduzidas pelo coordenador e pelo diretor.

A experiência desse gestor mostra que é possível promover um processo de elaboração do PPP que faça sentido para toda a comunidade e que o documento, como atestam as várias ações descritas, pode ser de fato norteador das ações da escola, e não mera formalidade.

Muitas outras formas de encaminhar a elaboração do PPP podem ser propostas, a depender da estrutura e das condições de cada escola, mas algumas etapas não podem deixar de ser consideradas. A seguir, um resumo delas:

- **1ª etapa –** Envolvimento e sensibilização da equipe da escola para promover o engajamento e a visão de conjunto do trabalho a ser realizado.
- **2ª etapa –** Planejamento coletivo para organizar o processo e definir as atribuições de cada participante; pode conter informações sobre ações, etapas, duração e responsáveis.
- **3ª etapa –** Levantamento para coletar dados e fazer um diagnóstico sobre a escola.
- **4a etapa –** Mobilização da comunidade escolar externa (pais e familiares, responsáveis, vizinhos) para participar.
- **5ª etapa–** Análise e socialização dos dados e definição de prioridades para estabelecer metas com a comunidade escolar.
- **6ª etapa –** Elaboração e validação do texto do documento.
- **7ª etapa –** Divulgação da versão final.

- **8ª etapa (permanente) –** Uso do documento como referência para nortear a tomada de decisões no cotidiano escolar.

Elencamos agora alguns cuidados importantes que é preciso ter durante o processo de elaboração do PPP:

a) assegurar que os dados e informações apresentados sejam claros, precisos e compreensíveis, a fim de evitar que sejam mal entendidos e questionados pelos participantes;
b) explicar a todos os participantes as etapas do processo e a metodologia utilizada;
c) assegurar que todos os participantes compreendam o processo, inclusive os não educadores;
d) definir com precisão as atribuições e papéis de cada participante;
e) estabelecer metas e prioridades para cada etapa e para o documento;
f) ajustar o planejamento considerando as demandas surgidas ao longo do processo;
g) garantir a participação genuína de todos, com espaço para escuta e troca de experiências;
h) exercer liderança de modo a assegurar a motivação, o interesse e o compromisso de todos os participantes durante todo o processo.

UM ANO DEPOIS

O que aconteceu com o PPP da escola de Paulo passados 12 meses?

No final de um ano de uso, o documento já necessitava de revisão por conta de novas demandas. Algumas prioridades foram alcançadas e outras ganharam visibilidade, o que tornou necessário revisar o PPP.

Essa tomada de consciência originou um novo processo envolvendo todos os atores.

Acompanhe o processo de revisão que Paulo conduziu.

1ª AÇÃO
Atualização das informações sobre a comunidade e dos indicadores educacionais

Paulo e o coordenador pedagógico releram os textos sobre contexto histórico e caracterização da escola e da comunidade e constataram que permaneciam de acordo com a realidade. Atualizaram os indicadores educacionais que estavam disponíveis pelo diagnóstico elaborado pela própria escola e nos *sites* já indicados anteriormente.

2ª AÇÃO
Discussão da atualização dos indicadores educacionais e levantamento de metas e ações planejadas no PPP anterior

O diretor planejou, com o coordenador pedagógico, uma reunião com a equipe da escola – professores e demais funcionários – para discutir os dados atualizados e as novas metas e ações a serem estabelecidas, a fim de planejarem o processo de revisão. Levaram em conta que algumas ações planejadas foram realizadas e outras não e que surgiram novas demandas.

As perguntas que nortearam essa etapa foram:

- O plano atendeu às expectativas da comunidade?

- Conseguimos assegurar o envolvimento da comunidade em sua implementação?
- As metas e ações foram adequadas à realidade?
- O que foi possível e o que não foi possível realizar?

Nessa reunião, os participantes iniciaram a discussão sobre os avanços e as novas demandas. Para dar continuidade à revisão, definiram um plano de trabalho com cronograma de reuniões e lista de participantes.

3ª AÇÃO
Organização de grupos temáticos para revisão das ações do plano

A análise das ações realizadas no plano anterior foi organizada em grupos temáticos, de modo que todos os aspectos fossem avaliados. Cada grupo analisou o planejamento e a realização das ações e sistematizou as conclusões em quadros que indicavam o que podia ser considerado concluído, o que necessitava de continuidade e ajustes, e o que precisava ser modificado considerando as novas necessidades da comunidade escolar. Os grupos também discutiram a pertinência das novas demandas da comunidade e do entorno.

4ª AÇÃO
Socialização das análises das ações planejadas no PPP anterior com a comunidade escolar

Considerando o sucesso do processo de elaboração, Paulo procurou assegurar a participação da comunidade novamente.

Os envolvidos tiveram a possibilidade de analisar, em várias reuniões, as ações realizadas, as novas propostas apresentadas pela equipe da escola e as novas demandas.

5ª AÇÃO
Revisão do texto anterior

Tratando-se de uma etapa importante de sistematização, o diretor, em parceria com o coordenador pedagógico e alguns professores, iniciou o processo de revisão do texto. Assim como no processo de elaboração, ele disponibilizou o texto para que os participantes o validassem e complementassem.

6ª AÇÃO
Elaboração e validação da redação do texto revisado

Paulo organizou uma nova reunião convocando todos os participantes para apresentar a versão final do texto revisado. Ele procurou assegurar a maior representatividade possível. Cópias do documento foram entregues com antecedência para que todos pudessem conhecê-lo em detalhes e, assim, ter condições para validá-lo.

7ª AÇÃO
Divulgação da versão finalizada

O documento revisado foi apresentado à comunidade escolar em diversas reuniões com pais, professores e alunos.

Como se viu, o processo de revisão do PPP teve etapas muito semelhantes às do processo de elaboração. A mobilização e a participação precisam ocorrer em ambas as situações. O diretor Paulo e o coordenador pedagógico asseguraram todas as condições para que os interessados participassem, planejando e convocando reuniões de discussão e estudo.

Nessas ocasiões, deram voz e vez a todos os integrantes da comunidade, sistematizando as contribuições e, mais importante, validando o documento como útil no cotidiano da escola. Dessa maneira, o PPP se tornou referência para as ações focadas no desenvolvimento da comunidade escolar.

> As experiências das escolas que conseguem reverter o jogo e obter melhorias significativas na qualidade do ensino seguem por caminhos bem variados, mas todas têm em comum um fato: é por meio de um projeto educativo democrático e compartilhado, em que os professores, a direção, os funcionários e a comunidade unem seus esforços e chegam mais perto da escola que desejam.
>
> *DCNEB, Brasil/MEC, 2013, pp. 117-8.*

As escolas, em um exercício de autonomia e gestão democrática, devem construir seu Projeto Político Pedagógico (PPP) para orientar suas intencionalidades educativas de acordo com as necessidades e expectativas da comunidade onde estão inseridas. Um PPP bem construído serve de parâmetro para as ações de diretores, professores, funcionários, alunos e famílias.

O marco legal do PPP é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que regula a elaboração de projetos diferenciados em cada instituição escolar. No entanto, as unidades produzem ou reproduzem PPPs burocraticamente, apenas para cumprir a normatização legal.

O objetivo desta publicação é auxiliar o gestor escolar no processo de elaboração e revisão do PPP por meio da ação coletiva, pois essa é a única maneira de assegurar que toda a comunidade se comprometa com a melhoria das condições de ensino e aprendizagem de todos e de cada um dos alunos. Projeto Político Pedagógico não é tarefa, é vida!

Fundação**Santillana**